N° 403 SEPTEMBRE 2009

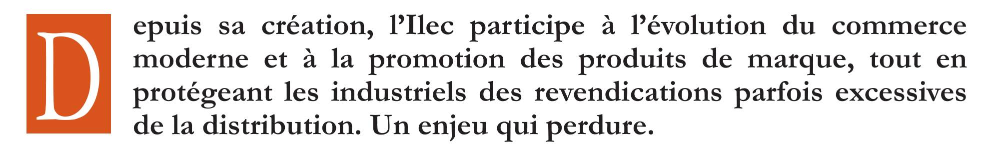
MENSUEL

Le Bulletin de L'ILEC

LES CINQUANTE ANS DE L'ILEC

Les cinquante ans de l'Ilec

De la pénurie à l'abondance


Depuis sa création, l'Ilec participe à l'évolution du commerce moderne et à la promotion des produits de marque, tout en protégeant les industriels des revendications parfois excessives de la distribution. Un enjeu qui perdure.

Entretien avec Philippe Deloffre, trois fois président de l'Ilec entre 1961 et 1993

En octobre 1959 est fondé l'Ilec, « Institut de liaisons et d'études commerciales ». Quelle est l'influence du contexte économique et politique dans sa naissance ?

Philippe Deloffre : Nous n'étions sortis que depuis quinze ans d'un conflit mondial douloureux pour tous. La France, exsangue, procédait à sa reconstruction dans des conditions difficiles. Il faut se souvenir que pendant la durée du conflit notre pays, du fait de la présence des occupants allemands et des conséquences de la situation, avait été contraint à chercher un difficile équilibre : les autorités avaient adopté des dispositions qui ont eu pour conséquence d'estomper, voire de supprimer les libertés économiques ; ainsi furent mis en place la répartition centralisée des matières premières, les tickets de rationnement pour tous les produits de grande consommation, le contrôle des prix sur ces produits et le contrôle des changes sur toutes les importations. C'est en 1955 que les dernières traces du rationnement disparaissent, notamment celles touchant le lait et le beurre. Quant au contrôle des prix, il faudra attendre 1986 pour qu'il soit supprimé. La France vivait donc encore en 1959 dans un certain immobilisme où la plupart des libertés économiques avaient disparu. On gérait la pénurie sous contrôle de l'Etat, qui maîtrisait aussi bien la répartition des matières premières que les prix à la consommation. Quant à la politique, elle était marquée par une

(suite page 4)



Nous nous sommes tant aimés

En 1959, la France, puissance coloniale exsangue, se remet à peine des blessures subies lors du conflit mondial, même si l'humiliation est partiellement lavée par le retour aux affaires du général de Gaulle. Philippe Deloffre nous rappelle un temps que les moins de vingt ans… Il décrit ainsi l'état de notre économie : *« La France vivait donc encore en 1959 dans un certain immobilisme où la plupart des libertés avaient disparu. On gérait la pénurie sous contrôle de l'Etat, qui maîtrisait aussi bien la répartition des matières premières que les prix à la consommation. »* Antoine Veil est encore plus direct lorsqu'il affirme : *« Ce secteur [le commerce] vivait sous euphorisants, la pénurie de l'occupation et de l'après-guerre consacrant sa souveraineté. »* Cruelle remarque. Elle ne peut toutefois surprendre ceux qui connaissent les conditions dans lesquelles, dans *Au Bon Beurre*, le roman de Jean Dutour, le couple Poissonnard, propriétaire d'un « BOF » (beurre, œufs, fromage), fait fortune grâce au marché noir, en suivant *« les règles d'un milieu accoutumé à vivre en compte courant avec le tiroir-caisse »*.

La distribution des produits de grande consommation relève encore du travail de fourmi, à en croire Georges Robin : *« Il faut bien se rappeler qu'à cette époque un jeune directeur des ventes avait en face de lui près de 175 000 épiceries de détail, 45 000 boulangers-pâtissiers et une force de vente qui faisait à la fois la vente, la livraison et l'encaissement, avec mille quatre cents voitures et cent vingt dépôts. »* Retour au couple Poissonnard : *« En vue de progresser nous sommes partis de l'existant : une myriade de petits grossistes spécialisés dans le frais »*, les BOF.

Arrivé à ce point de l'histoire, une halte s'impose. Evoquant, du point de vue des pouvoirs publics, les prémices du commerce moderne dont la figure de proue était et demeure Edouard Leclerc, Antoine Veil glisse : *« Dans le même temps, un Edouard Leclerc, dont la vocation religieuse avait cédé le pas à une "mission" sociale et qui voulait lutter contre la vie chère en cassant les prix, tempêtait contre les industriels qui refusaient de le livrer. Il vint donc sonner à notre porte. Sans lui, nous aurions tout de même fait la circulaire Fontanet[1], mais sa démarche justifiait la nôtre. »*

Parenthèse dans la halte, il est peu probable qu'Antoine Veil évoque par étourderie l'idée de *« justification »*, concept clef de la théologie du salut chez saint Paul[2], dont le fondement réside non dans les œuvres ou la Loi[3], mais dans la foi et rien que dans la foi – *« sola fide »* affirmera la Réforme. Il y a de toute évidence une part de messianisme chez le fondateur du mouvement Leclerc. Son fils, aujourd'hui aux commandes, continue à placer l'acte de commerce beaucoup plus haut que la simple transaction commerciale. Nonobstant l'éblouissant succès économique de son mouvement, il laisse filtrer son amertume, devant ce qu'il tient pour une injustice, le contraire de la justification. *« Nos enseignes caracolent en tête des dix entreprises préférées des Français, mais nous sommes toujours la cible des interventions à l'Assemblée nationale, pour ne pas dire les boucs émissaires permanents. »* Remarque purement girardienne qui ne nous éloigne pas de l'au-delà de la mercatique. À peine si Michel Édouard Leclerc recule d'un cran, jusqu'à l'idéologie, lorsqu'il conclut : *« L'obstacle à l'amélioration des relations industrie-commerce en France n'est pas essentiellement technique. Il est, j'insiste, profondément culturel. »*

Autrement dit, au sortir de la guerre, le commerce du marché noir, parfaitement illustré par l'affreux charcutier Jambier dans *la Traversée de Paris* de Claude Autant-Lara, a besoin d'être *« rédimé »*, pour reprendre les termes de Robert Musil au chapitre 108 de *l'Homme sans qualités*. L'expression vise certes, dans l'esprit de l'auteur, une forme de commerce, mais d'une tout autre nature que celui de la distribution. *« Il lui apparut clairement [au général Stumm] que ces mots "rédimer", "rédemption" n'exprimaient pas un événement humain, simple, naturel, mais quelque complication abstraite et générale ; de toute façon, "rédimer" ou "aspirer à la rédemption" semblaient de ces choses réservées au commerce des purs esprits. »* Le spirituel toujours, dont la forme résiduelle est le culturel. Manifestation de l'âme plus dangereuse encore, à en croire Platon, que la cupidité, en relation seulement avec le bas-ventre.

Pour en revenir au siècle, Antoine Veil nous rappelle que fut adoptée en 1960 la circulaire Fontanet, au grand dam du petit commerce, encore travaillé par le poujadisme, et cela malgré les réticences d'une

partie des fabricants. L'Ilec, naissant alors, *« joua un rôle fort utile d'amortisseur de conflit entre les parties en présence »*. Est-ce ce que Michel Édouard Leclerc appelle *« se fourvoyer dans un lobbying quelquefois bien primaire »* ?

L'ironie de l'histoire tient à ce que la circulaire, censée contraindre les fabricants, fit en vérité leur bonheur. Grâce à l'essor du grand commerce, auquel ils furent obligés de vendre, leurs marques se répandirent sur le marché. En Allemagne en revanche, en l'absence d'une interdiction, les fabricants pratiquèrent le refus de vente, en foi de quoi Aldi et Lidl fondèrent leur modèle cent pour cent marques de distributeurs ! À ce stade, il ne faut pas parler d'effet pervers du droit, mais carrément d'inversion. À méditer pour la suite des temps, et jusqu'à ce jour.

Ainsi lancé au terme d'une opération gagnant-gagnant, le couple industrie-commerce semblait promis à un avenir irénique, où les marques des uns feraient la fortune de l'enseigne des autres. Malheureusement, le cours des choses n'évolua pas exactement ainsi, à en croire Serge Papin, qui ne passe pourtant pas pour enclin à la polémique. À propos des relations entre l'amont et l'aval, il évoque la voie d'un *« couple qui s'envoie des invectives, dit du mal de l'autre à l'extérieur, mais qui couche dans le même lit et mange à la même table. Il arrive toujours à trouver des accords, et quand il se fâche, c'est pour mieux se retrouver. Il faudrait sans doute oublier le "je t'aime moi non plus". »* De fait, le couple existe, mais il ressemble, plus qu'à celui, éphémère, de Jane Birkin et Serge Gainsbourg, à celui de Liz Taylor et Richard Burton dans *Qui a peur de Virginia Woolf ?* La culpabilité de la discorde revient non pas à l'Ilec, seul, mais à *« toutes les organisations [qui] ont leur utilité, mais jouent trop souvent le mauvais rôle du* lobby*, en cherchant à déstabiliser l'autre »*. Grâces soient rendues à Serge Papin pour ce jugement de Salomon qui ne cède pas à la tentation de l'unilatéral, mais renvoie à une autre caractéristique forte du couple : celle de l'affect. À côté du messianisme souligné par Michel Édouard Leclerc, il y a beaucoup de passions dans la vie du couple. Le sentiment est certes préférable à l'indifférence, mais mieux vaudrait sans doute, à l'épreuve du temps, la sérénité à l'œuvre entre Henry Fonda et Katarina Hepburn dans *la Maison du Lac*, à l'insupportable tension du film de Mike Nichols. Encore les héros de *Qui a peur de Virginia Woolf ?* n'ont-ils pas à se disputer pour la garde des enfants, comme fournisseurs et commerçants ont obsession de conserver celle des marges. *« Les associations devraient se parler plus et mieux »,* conclut Serge Papin. Il a mille fois raison. Nous avons effectivement à inventer de nouvelles méthodes pour sortir de la crise.

À cette fin, il faut *« lever les yeux du guidon »* et continuer à inventer, innover, créer. La liste des réalisations de l'Ilec (voir pages 4 à 6) est impressionnante. Bernard Suzanne de citer Secodip et Prodimarques ; Jacques de Pastors d'évoquer la naissance de Gencod ; Philippe Deloffre de mentionner l'AIM, et Louis-Claude Salomon GS1, ECR France, Eco-Emballages et le Forum Industrie et Parlement. En définitive, l'Ilec, à lire en creux ce qu'en dit son actuel président, est moins le groupe de pression machiavélique parfois présenté qu'un lieu d'expertise, un *« espace de liberté destiné à favoriser la concurrence, la croissance et l'innovation, un organisme qui entend promouvoir les bonnes pratiques au sein de la chaîne production-distribution »*. Olivier Desforges conclut son plaidoyer en des termes qui rejoignent, sans qu'ils se soient concertés, ceux employés par Serge Papin : *« Les acteurs économiques doivent apprendre à se prendre en main et à agir en responsables pour le bien-être des consommateurs. »*

Dernière remarque, ce travail doit, selon l'Ilec, s'accomplir à droit constant. Le malentendu dissipé avec Michel Édouard Leclerc, il serait doux qu'en conclusion le couple puisse murmurer avec Ettore Scola, se retournant vers les cinquante années écoulées : *« Nous nous sommes tant aimés. »*

Dominique de Gramont

1. Texte qui a rappelé – et non pas instauré, ce qu'il ne pouvait pas – l'interdiction du refus de vente et des prix imposés, contenue dans le corpus alors appelé *« Ordonnances de 1945 »*.

2. Ga. II, 15-16 ; Ga. V, 1-6.

3. Rom. III, 21, 26.

grande instabilité qui devait heureusement disparaître au retour du général de Gaulle en mai 1958.

Quelle était alors la nature du système de production et de distribution ?

Ph. D. : Le système de production était stratifié, puisque chaque entreprise ne pouvait produire qu'en fonction de la matière première qui lui était attribuée. En ce qui concerne la distribution, elle était plus ou moins dans les mêmes conditions, tributaire des quantités d'approvisionnement qui lui étaient réservées. Il était donc difficile d'assister à une évolution de notre distribution, qui pourtant cherchait de nouvelles formules.

Le commerce de biens de grande consommation était détenu en majorité par les importants succursalistes des centres de Reims, Saint-Etienne, Le Mans et Tours. Pour assurer la distribution des produits, tous les industriels avaient recours soit aux grossistes, qui redistribuaient dans les multiples petits magasins, soit à la livraison directe au détail, pour les produits périssables. Mais, pour la majeure partie des producteurs, les ventes directes s'opéraient en étroite liaison avec les grands succursalistes, les coopératives de consommation et les grands magasins populaires (Monoprix, Prisunic). À l'époque, les tarifs étaient imposés par la production, compte tenu de l'application des décisions relatives au contrôle des prix. Il faut se souvenir que la période 1946-1958 avait connu une inflation galopante, qui dépassait parfois 10 % par an. La puissance publique avait pour objectif prioritaire de combattre ce phénomène, en cherchant une solution susceptible de faire évoluer le système des prix imposés par la production. C'est en abordant cette évolution, qui devait conduire à beaucoup de flexibilité dans la baisse des prix, que les fédérations professionnelles ont commencé à s'inquiéter des dispositions envisagées. La rumeur publique annonçait la publication prochaine d'une circulaire émanant de la Direction du commerce, qui devait faire évoluer les règles commerciales pour satisfaire une distribution désireuse d'avoir plus de souplesse dans la négociation des tarifs. Mais en agissant ainsi, la distribution n'avait-elle pas oublié que la concurrence devait s'exercer d'abord au niveau de la performance des produits ?

suite page 5

Cinquante ans de travaux

Janvier 1961 : Reprise du panel Stafco et création du Centre d'études de la consommation et de la distribution (Cecodis) avec deux panels de quatre mille ménages.

Mai 1961 : Premier numéro des *Cahiers de l'Ilec* (revue qui deviendra *Concurrence* de 1968 à 1972), éditée par la Sodelec, société d'édition créée par l'Ilec.

Octobre 1961 : Création de la société d'études pour la diffusion des produits frais (Sedif), qui a pour objet d'améliorer la distribution des produits périssables.

Novembre 1961 : Création du Groupement des industries alimentaires et de grande consommation (Giac), qui a pour objet l'accès aux marchés financiers.

Septembre 1962 : Premier entrepôt de la Société nationale des entrepôts collectifs (Snec), qui gère des stocks pour le compte de plusieurs fabricants (d'autres sociétés d'entrepôts seront créées sous les noms de Siec, Sintec, Comare, Loren).

Novembre 1963 : Création de l'Institut d'étude des coûts de distribution (IECD), organisme pionnier dans l'approche des coûts de la chaîne d'approvisionnement.

Mai 1966 : Création de Prodimarques, association de défense et d'illustration de la marque, regroupant des industries de biens de grande consommation et des pétroliers.

Mars 1967 : Création du Groupe d'étude de la consommation hors foyer, visant à favoriser la productivité des circuits collectifs et de leur approvisionnement.

Octobre 1967 : Création de l'Association des industries de marque (AIM), sur une initiative de l'Ilec visant à réunir ses homologues à l'échelon européen.

Juillet 1968 : Participation à la création du Gerop, qui va viser à la modernisation de la représentation patronale et deviendra l'association Entreprise et Progrès.

Mars 1974 : Création de la Fondation française pour

Ils ont l'âge de l'Ilec

Astérix et Pilote

Le premier est dessinateur, le second scénariste. Le 29 octobre 1959, Astérix naît dans le premier numéro de *Pilote* de la collaboration d'Albert Uderzo et René Goscinny. Ce héros insolite n'est pas un grand Celte baraqué tel que l'historiographie aime à présenter Vercingétorix, mais un petit homme futé qui vit comme son inséparable Obélix, livreur de menhirs, dans village breton peuplé de Gaulois irréductibles à l'occupation romaine. Son nom est composé d'*aster* (« étoile ») et *rix* (« roi » en celte). Celui du chien Idéfix sera trouvé par les lecteurs de *Pilote*. Le premier album, *Astérix le Gaulois*, sortira en 1961, à 6 500 exemplaires. La potion magique en donnera au total trente-trois, diffusés à 330 millions d'exemplaires et traduits en cent sept langues ou dialectes, plus neuf dessins animés, un parc d'attractions, trois films et cent cinquante contrats de licence. Skip sera la première marque à utiliser l'image d'Astérix, en 1966. A l'occasion de son quarantième anniversaire, Bridel lancera un camembert pour enfant baptisé Bridélix. Par Toutatis !

Qui est à l'origine de la création de l'Ilec ?

Ph. D. : C'est Jean-Pierre Pernes, président d'Astra Calvé, qui en fut l'initiateur. Au début de l'année 1958, il réunit quelques patrons d'entreprise de produits de grande consommation comme entre autres Roger Saget (Lesieur), François Dalle (L'Oréal), Jean Bamberger (Olida), Robert Lossel (Nestlé France), Michel Théves (L'Alsacienne), Jean Delanauze (Colgate Palmolive), Rodolphe Joël (Dubonnet), Philippe Cornu (Lever) ou moi-même, pour les Fromageries Bel. Ce groupe informel se composait d'entreprises aussi bien françaises qu'internationales et se réunissait une fois tous les deux mois pour échanger des points de vue sur l'évolution probable du commerce moderne.

« L'Ilec, écrira en 1968, son premier délégué général, Michel Génin, a été créé en réaction contre les menaces que faisaient peser sur les grandes marques l'évolution du commerce et l'attitude des pouvoirs publics. (…) L'Ilec, et son succès est dû à cela, est allé bien au-delà. » Quels étaient à l'époque les objectifs de l'Ilec ?

Ph. D. : Le groupe informel réuni par Jean-Pierre Pernes a eu pour mission de préparer les réflexions des producteurs pour savoir comment allait évoluer la distribution, face aux bruits qui circulaient sur la disparition probable du prix imposé et du refus de vente. Il fallait créer entre les adhérents présents et les adhérents futurs un climat de confiance, pour faire face aux turbulences qui allaient s'accumuler.

Tout n'a pas été facile. L'unanimité ne s'est pas faite spontanément pour définir les objectifs du futur institut et fixer les moyens à mettre en œuvre au service de ses objectifs. C'est pourquoi le groupe informel s'est réuni en septembre 1959 à l'abbaye de Royaumont. Après deux jours de discussion, de réflexions et même de méditation, l'Institut d'études et de liaisons commerciales était né[1].

Le groupe en avait choisi le premier président en la personne de Bertrand de Casanove, président de Saint-Raphaël, et avait engagé comme délégué général Michel Genin, qui demeurera à ces fonctions jusqu'en 1980.

suite page 6

la nutrition, qui deviendra l'Institut français pour la nutrition (IFN).

Juin 1970 : création, en coopération avec l'IFLS, de Genco, qui deviendra Gencod (puis EAN-France et GS1 France), organisme pionnier du code à barres.

Juin 1974 : Création de l'Institut pour la formation dans les industries de consommation (Iforco), répondant à l'esprit de la formation professionnelle continue.

Novembre 1986 : Création de la Fondation Marque, Entreprise, Environnement (Feme), instance de dialogue avec les pouvoirs publics.

Mars 1987 : Relance de Prodimarques.

Février 1990 : Contribution à la création de Promarca, homologue de l'Ilec en Espagne.

Août 1992 : constitution du holding Ecopar, dont l'objet est le financement d'Eco-Emballages ; création de la SA Eco-Emballages, pour la collecte et le recyclage des emballages.

Janvier 1995 : Premier numéro de la *Lettre de l'Ilec,* mensuel d'information et de liaison réservé aux adhérents de l'institut.

1996 : Contribution au processus législatif devant conduire à la loi du 1er juillet 1996 dite loi Galland.

Avril 1996 : Le périodique fondé en, 1976 et déposé depuis 1992 sous le titre *Economie, consommation et environnement*, publié par Agra Alimentation (Agence générale de renseignements agricoles et alimentaires), tiré à quatre mille exemplaires et diffusé auprès des pouvoirs publics, des médias et des décideurs économiques, devient *le Bulletin de l'Ilec*.

Mai 1994 : Relance de la Feme, qui devient Forum industrie-Parlement (FIP), où se rencontrent des dirigeants d'entreprise et des parlementaires, de la majorité et de l'opposition, attachés à développer la compréhension entre le monde politique et l'industrie.

1995-1997 : Les travaux du « comité ECR » *(« Efficient Consumer Response »)* créé au sein de l'Ilec, menés en liaison avec Gencod et quelques distributeurs, aboutissent à la fondation d'ECR France, association

Babygro
« C'est le vêtement qui grandit avec l'enfant. » En décembre 1959, le confort des bébés connaît une avancée majeure, avec la grenouillère ouverte sur le dos. Un Américain, Walter Artz, invente cette barboteuse révolutionnaire, pressionnée à l'entre-jambes. Jusqu'alors emmaillotés, les bébés sont enfin libres de leurs gestes. La marque, devenue générique, disparaîtra les années 1990, avant de renaître en 2008.

Babyliss
Le 20 janvier 1959, René Lelièvre, coiffeur parisien de l'avenue Émile-Zola, invente le premier fer à coiffer électrique : il sera commercialisé l'année suivante par son associé Jean-Pierre Feldblum sous la marque BaByliss, en référence aux initiales de Brigitte Bardot. Fini le bigoudi !

La circulaire Fontanet de mars 1960 favorise l'émergence de la grande distribution, en interdisant aux industriels les prix imposés et le refus de vente. La naissance de l'Ilec, six mois plus tôt, est-elle en rapport avec cette orientation des politiques publiques ?

Ph. D. : Effectivement, la préparation de la circulaire Fontanet a été, en quelque sorte, le catalyseur de la naissance de l'Ilec. Certaines actions lancées par Edouard Leclerc, qui souhaitait pouvoir imposer son action au niveau des tarifs des fabricants, ont provoqué plusieurs réactions négatives. Ces faits ont conduit le Quai Branly à engager une réflexion qui a débouché sur la publication de la circulaire du ministre du Commerce, Joseph Fontanet. C'est en octobre précédent que l'Ilec avait publié ses statuts. Cette création répondait au souhait des fondateurs de se regrouper pour favoriser l'évolution du commerce moderne et, du même coup, la promotion des produits de marque, mais en cherchant à éviter que les producteurs ne soient laminés par les excès des revendications de la distribution. N'oublions pas que le texte de la circulaire Fontanet, dont l'objet était d'organiser au stade de la distribution la *« libre concurrence »*, insistait sur ce membre de phrase : *« essentiellement par les prix »*. Inutile de souligner que les producteurs considéraient ce membre de phrase comme particulièrement dangereux.

Existait-t-il à l'époque des équivalents de l'Ilec dans d'autres pays ?

Ph. D. : À l'origine, cet institut était spécifiquement français. Cependant, il donnera naissance à l'Ilec espagnol (Promarca) et participera, au niveau européen, à la création de l'AIM, qui regroupera les organisations homologues existant dans les pays de la Communauté européenne. (Il faut cependant reconnaître que l'homologue suisse de l'Ilec a déjà fêté son premier siècle d'existence.)

La notion de marque a-t-elle été d'emblée l'élément fédérateur des adhérents ?

Ph. D. : Tous les adhérents de l'Ilec sont par essence producteurs de produits de marque, et très souvent de grandes marques, non seulement nationales mais

suite page 7

paritaire visant à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement pour répondre aux besoins des consommateurs « *plus rapidement et à moindre coût* » (homologue des organismes ECR est apparus en 1992 aux Etats-Unis et en 1994 à l'échelon de l'Europe).

1998 : Création du Conseil national de l'emballage (CNE), qui réunit les parties prenantes intéressées par la réduction des déchets d'emballages à la source.

2001 : Contribution au processus législatif devant conduire à la loi du 15 mai 2001, dite NRE (« *Nouvelles Régulations économiques* »).

2002 à 2003 : Publication de trois vagues d'une étude intitulée *Observatoire des marges de la distribution*, qui vont constituer une référence pour les pouvoirs publics dans le débat sur l'évolution du droit entourant les relations industrie-commerce.

2003 : Lancement du site *www.ilec.asso.fr*, réunissant une présentation des activités de l'institut, des versions numériques de ses publications (indices de marchés, *Bulletin*, communiqués de presse…), ainsi que, dans des pages à accès restreint, les supports d'information exclusifs à l'intention de ses adhérents (enquêtes d'étalonnage, indicateurs de marché, archives des réunions, documents de référence par métiers, etc.).

2004-2005 : Contribution au processus législatif devant conduire à la loi du 2 août 2005, dite loi Dutreil (« *titre VI portant sur la modernisation des relations commerciales* »).

Octobre 2005 : Publication de l'étude du Pr Simon Parienté *Rentabilité des acteurs du secteur des produits de grande consommation, performances financières comparées des industriels et distributeurs*.

2007 : Contribution au processus législatif devant conduire à la loi du 3 janvier 2008, dite loi Chatel.

2008 : Contribution au processus législatif devant conduire à la loi du 4 août 2008, dite LME (« *loi de modernisation de l'économie* », *volet* « *concurrence* »).

Barbie
Le lancement, le 9 mars 1959, de la première poupée adulte, avec pour unique tenue un maillot de bain bustier zébré noir et blanc, est perçu comme une véritable innovation, une aspiration à la féminité, mais il choque l'Amérique pudibonde et les groupements féministes. En un demi-siècle, il va s'en vendre un milliard : chaque seconde, deux poupées sont vendues dans le monde, les petites Françaises en possèdent en moyenne neuf et Mattel en vend chaque année six millions en France. Barbie est le diminutif de Barbara, la fille de Ruth Handler, épouse d'Elliot Handler, le fondateur avec Harold Mattson de la société Mattel (de Mattson et Elliot) : au cours d'un voyage en Suisse, Ruth Handler avait découvert la poupée allemande Lilli, créée en 1951 par le dessinateur Reinhard Beuthin pour le journal allemand *Bild Zeitung* et devenue jouet en 1955.

Boule et Bill
Le *Journal de Spirou* ouvre en 1959 ses pages à Boule, un petit garçon vêtu d'une salopette bleue et d'un *tee-shirt* jaune, accompagné de son chien Bill, un cocker anglais. Ils ont pour créateur Jean Roba, qui les animera jusqu'à sa mort en 2006. La saga continuera avec Laurent Verron. Le père de Boule est publicitaire et conduit une 2 CV rouge.

internationales. L'image de la marque est une signature qui engage le fabricant à produire en qualité, en donnant au consommateur toute garantie de sécurité. C'est un ensemble d'exigences qui doit se renouveler, en obligeant le fabricant à se tenir à la pointe des innovations technologiques.

L'époque est celle de la naissance du libre-service, du supermarché et, en 1963, de l'hypermarché. Ce nouveau commerce est-il d'emblée compris par les industriels comme la voie royale de l'expansion des produits de marque ?

Ph. D. : Oui, cette évolution du commerce était souhaitable, mais la façon dont elle était abordée par la réglementation pouvait inquiéter les producteurs. La distribution, sentant la liberté des échanges revenir à grands pas, a cherché à parfaire sa formation en s'inspirant de l'exemple américain. C'est l'époque où beaucoup de distributeurs vont rejoindre à Dayton le gourou de la distribution, Bernardo Trujillo, auteur du célèbre *« Si vous voulez réussir dans vos magasins, pratiquez l'îlot de perte dans l'océan des profits »*.

En quoi l'Ilec a-t-il été précurseur, par ses travaux de recherche ou propositions de réforme ?

Ph. D. : En 1961, j'ai succédé à Bertrand de Casanove à la présidence de l'Ilec, et j'ai pu régler le problème du monopole de Nielsen dans le domaine des études commerciales. C'est ainsi que l'Ilec a été à l'origine de Cecodis, devenu, avec deux panels de quatre mille ménages, la principale société de ce type en France.

Mai 1961 voit le lancement du premier numéro des *Cahiers de l'Ilec*, qui deviendront, en 1968, la revue *Concurrence*. En octobre 1961, la Sedif, Société d'études pour la diffusion des produits frais, est créée. En novembre 1961, le Giac, Groupement des industries alimentaires et de grande consommation, est institué pour faciliter l'accès des industriels au marché financier. En novembre 1963 est créé l'IECD, Institut d'études des coûts de distribution, un domaine où il n'existait pas de mesures précises. Plus tard viendront l'AIM (1967), Genco (1970), en coopération avec l'Institut français du libre-service, au service du code à barres ; la Fondation française pour la nutrition (1974), qui deviendra IFN ; la Fondation de la marque (1986), pour dialoguer avec le Parlement, Prodimarques (1987)[2] pour la défense et l'illustration de la marque ; la société de portefeuille Ecopar et la SA Eco-Emballages (1992), pour la collecte et le recyclage des emballages… Parallèlement, l'Ilec n'aura de cesse d'entretenir le dialogue avec ses partenaires de la distribution, pour chercher à résoudre les nombreux problèmes posés par le dynamisme de la concurrence.

Quels ont été les enjeux et les événements majeurs lors de vos présidences ?

Ph. D. : J'ai été élu président de l'Institut trois fois : en 1961, en succédant au premier président, en 1975 et de 1986 à 1993. J'ai donc traversé toutes les grandes périodes d'évolution de la grande distribution, de Leclerc à Carrefour en passant par Promodès, Intermarché et Système U. J'ai dû aussi faire face à la naissance de supercentrales qui, de françaises, se sont transformées en supercentrales européennes. Nous avons eu des tensions, certes, mais nous avons toujours abordé les problèmes sans passion, avec raison. C'est pourquoi je reprends la conclusion d'un grand homme, François Dalle, qui a beaucoup fait pour l'Ilec : *« Ce qui est remarquable avec l'Ilec,* disait-il, *c'est que cette institution, au lieu de vieillir, ce qui est le sort général de toutes les institutions, a continué et continuera à entreprendre. »*

Propos recueillis par J. W.-A

1. L'Ilec sera officiellement constitué en tant qu'association 1901 le 19 octobre 1959.

2. Année de la relance de Prodimarques, d'abord créée en 1966.

Caravelle
Le 5 mai 1959, la Caravelle, conçue par Sud-Aviation, fait ses débuts commerciaux, à Orly. Il s'agit du premier moyen-courrier biréacteur, doté d'un moteur Rolls-Royce Avon. Les réacteurs sont placés à l'arrière du fuselage (brevet Sud-Aviation). Le monde aéronautique est sceptique devant cet avion à l'allure étrange, qui va être l'ambassadeur de la France jusqu'en 1981, en équipant cent quarante-sept compagnies aériennes.

Carrefour
Gérant d'une mercerie-bonneterie à Annecy, Marcel Fournier fonde, le 11 juillet 1959, une société anonyme avec Louis Defforey et ses fils Denis et Jacques, grossistes en alimentation à Lagnieu (Ain). Le nom, Carrefour, indique la localisation de l'immeuble qui doit accueillir le premier magasin des associés : un croisement de cinq routes. L'inventeur de l'hypermarché à la française (en 1963) sera plus tard au carrefour des cinq continents.



La concurrence, une idée neuve en 1959



Acte fondateur de la distribution moderne, la circulaire Fontanet donne à l'Ilec l'occasion de fourbir ses premières armes.

Entretien avec Antoine Veil, inspecteur des finances honoraire, AV Consultant

Quel était le contexte politique et économique au moment de la création de l'Ilec ?

Antoine Veil : En 1959, la France s'installait dans les nouvelles institutions de la Ve République, mises en place par le général de Gaulle après le quasi-coup d'Etat du printemps précédent. L'opinion comme la classe politique suivaient avec anxiété l'évolution de la situation en Algérie. Voilà pour la politique. Pour ce qui est de l'économie, le pays achevait d'évacuer les scories de l'économie de pénurie héritée de la guerre et de l'Occupation. On retrouvait les chemins de l'abondance. C'est dans ce contexte que j'ai eu le privilège de prendre de près la température des problèmes qui se posaient dans le monde du commerce. En effet, début 1959, Joseph Fontanet, qui venait d'accéder, dans le gouvernement de Michel Debré, au poste de secrétaire d'Etat au Commerce, me demandait de diriger son cabinet.

Comment se présentait le commerce ?

A. V. : La structure du commerce était archaïque. Ce secteur avait longtemps vécu sous euphorisants, la pénurie de l'Occupation et de l'après-guerre consacrant sa souveraineté. Mais avec le retour de l'abondance, voilà que le client commençait à relever la tête. Parallèlement, le resserrement des contrôles fiscaux avait été mal perçu, dans un milieu accoutumé à vivre en compte courant avec le tiroir-caisse. À l'époque, le commerce demeurait, pour l'essentiel, le domaine d'entreprises familiales, les magasins populaires et le succursalisme étant encore marginaux. L'élection, en janvier 1956, d'une cinquantaine de députés poujadistes avait provoqué la stupeur. Entre-temps, les événements majeurs de 1958 avaient occulté cette bouffée de mécontentement sociologique qu'était le poujadisme. Pour autant, le problème n'avait pas disparu, et il revenait à Joseph Fontanet de faire accepter le jeu de la concurrence à une catégorie socio-économique en état de siège, de faciliter des mutations sociologiques indispensables, mais qui épouvantaient. Dans le même temps, un Edouard Leclerc, dont la vocation religieuse avait cédé le pas à une *« mission »* sociale et qui voulait lutter contre la vie chère en cassant les prix, tempêtait contre les industriels qui refusaient de le livrer. Il vint donc sonner à notre porte. Sans lui, nous aurions tout de même fait la circulaire Fontanet, mais sa démarche justifiait la nôtre.

Quel fut l'impact de la circulaire sur le commerce et les rapports industrie-commerce ?

A. V. : Conçue par Joseph Fontanet et rédigée de sa propre main, avec le concours d'un magistrat, membre de son cabinet, Pierre Gulphe, d'un fonctionnaire des enquêtes économiques, M. Ramel, et de moi-même, cette circulaire fut à l'époque regardée comme l'acte fondateur de la distribution moderne, et je crois en effet qu'elle joua un rôle décisif dans l'apparition des grandes surfaces. Vous savez qu'une circulaire n'est pas un texte réglementaire et ne fait que commenter un état de droit. La circulaire Fontanet rappelait ainsi, très opportunément, l'interdiction du refus de vente et des prix imposés, juridiquement consacrée par les textes de 1945 et 1958. Ces pratiques étaient en effet restrictives de la concurrence, laquelle constitue le levier de la compétitivité de toute activité, et donc du commerce. Il était indispensable de casser les ententes discrètes, mais solides, dont le refus de vente de produits de marque constituait alors l'efficace ciment.

Dans le même temps, sous la houlette d'un Premier ministre réformateur dans l'âme, soucieux de contenir l'inflation et qui nous harcelait donc pour que l'on réforme les circuits de distribution, nous étions arrivés

Conseil constitutionnel
À compter du 12 mars 1959, les « sages » du tout nouveau Conseil constitutionnel se voient confier le soin de contrôler les lois de la Ve République naissante

Culture (ministère de la)
Créé le 9 janvier 1959 dans le gouvernement de Michel Debré pour André Malraux, le ministère de la Culture a pour mission de *« rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français (…) et assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel »*. André Malraux restera à ce poste un temps record de neuf ans et onze mois !

Doc Marten's
L'histoire des chaussures à semelle orthopédique a commencé au lendemain de la guerre, quand le médecin allemand Klaus Maertens, victime d'une chute à skis, a mis à profit son immobilisation pour élaborer, avec l'ingénieur Herbert Funck, une

à la conclusion que, pour y parvenir, il convenait d'avoir autorité sur les prix, lesquels dépendaient du ministère de l'Economie et des Finances. Nous avons donc suggéré à Michel Debré de transférer le secrétariat d'Etat au Commerce de la tutelle du ministre de l'Industrie à celle du ministre de l'Economie, ce qu'il fit. La circulaire Fontanet est du reste revêtue de la signature de Wilfrid Baumgartner[1].

A-t-elle été facilement acceptée ?

A. V. : La bataille contre le refus de vente et le prix imposé n'a été gagnée qu'après un certain nombre d'épisodes difficiles, dont celui du Livre de poche fut particulièrement significatif. À une époque où les Français lisaient très peu, et au moment ou le Livre de poche, porteur de démocratisation de la lecture, faisait son apparition, il était essentiel que la grande distribution ne se voie pas opposer de refus de vente par les éditeurs. Il fallut aller jusqu'à menacer le président d'Hachette de la correctionnelle pour vaincre son allergie à livrer le Livre de poche aux magasins populaires. Dans ce bras de fer, l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation, créé sous la houlette de Jean-Pierre Pernes et Michel Génin, joua un rôle fort utile d'amortisseur de conflit entre les parties en présence.

Quelle nouvelle « circulaire » envisageriez-vous aujourd'hui ?

A.V. : Aujourd'hui, je suis très éloigné de ces problèmes. Pour autant, je pense que le rapport des forces qui existait il y a cinquante ans entre la production et la distribution s'est totalement inversé. A l'époque, ce sont les producteurs qui tenaient le haut du pavé. Aujourd'hui, c'est la grande distribution, et peut-être qu'il faudrait, de temps en temps, la mettre en garde, et l'inviter à ne pas contribuer à désindustrialiser le pays, dans le contexte de mondialisation de l'économie dans lequel nous vivons désormais.

Propos recueillis par J. W.-A

1. Successeur d'Antoine Pinay aux Finances et aux Affaires économiques en janvier 1960.

Ils se souviennent...

Pragmatisme sans programmation

Par Bernard Suzanne, directeur général adjoint de l'Ilec de 1960 à 1978

« J'étais jeune assistant de publicité chez Unilever, quand Jean-Pierre Pernes me sollicita pour rejoindre le groupe d'industriels qu'il créait, en vue de les préparer aux grandes évolutions économiques et commerciales qui s'annonçaient. Je l'assistai donc, afin de quérir de nouveaux adhérents, de rédiger les premiers statuts, de trouver les locaux, de lancer les premières études, et de trouver un nom. Avec Jean-Pierre Pernes, nous sommes tombés d'accord sur "Institut de liaisons et d'études commerciales", qui deviendra quelques années plus tard " Institut de liaisons et d'études des industries de consommation" afin de mieux définir le périmètre de l'association.

« Au début des années 1960, je devins directeur des études, puis directeur général adjoint, jusqu'en 1978. Cette époque, prospère et très riche en événements, fut celle de l'adaptation du monde industriel à l'évolution du commerce, sur fond de circulaire Fontanet, et de l'apprentissage du rapport de force. L'Ilec s'est donc interrogé sur la stratégie à adopter vis-à-vis de la future "grande distribution", tout en lançant des projets techniques communs aux adhérents, comme le regroupement d'entrepôts, Sécodip, le "dialogue des ordinateurs" avec le futur code-barres de Gencod, etc. Les besoins s'exprimaient de manière pragmatique, sans véritable programmation ou planification.

« Durant cette époque, nous avons également voulu promouvoir les marques, ce qui donna naissance en 1966, avec l'aide des pétroliers, à Prodimarques. Les pétroliers ayant trouvé un terrain d'entente avec la distribution, Prodimarques perdit alors un peu de sa raison d'être, pour renaître ultérieurement. Aujourd'hui, le rôle de l'Ilec demeure essentiel pour accompagner les industriels dans leurs négociations avec les distributeurs. »

semelle à coussin d'air non pressurisé qui s'adapte à la forme du pied. Il la destinait aux ouvriers d'usine et aux dockers. En 1959, l'Anglais William Griggs achète les droits de fabrication, la marque restant aux mains de Klaus Maertens. Il anglicise le nom en « Dr. Martens ». La marque deviendra DM'S en 1998.

Mini (Austin)

La Mini est née de la crise de Suez et du rationnement pétrolier qui en résulte. Aux commandes de la société Austin depuis 1938, Leonard Lord a confié à Alexander Arnold Constantin Issigonis, père de la Morris Minor (1948) la mission de créer une voiture économique, d'une longueur de trois mètres et spacieuse. Mission accomplie : l'Austin Seven ou Morris Mini-Minor est présentée en août 1959. Sa particularité est un moteur disposé de façon transversale. Trois fois victorieuse au rallye de Monte-Carlo (1964, 1965 et 1967) en version Mini-Cooper, la Mini sera vendue à cinq millions d'exemplaires. Sous la coupe de BMW depuis 1994, Austin lancera en 2001 une nouvelle Mini, dont le nom est devenue une marque à part entière en 1996.

Un moyen de lever les yeux du guidon

L'originalité de l'Ilec est d'avoir agi, au-delà du courant d'affaires à court terme, non comme un syndicat professionnel, mais comme un lieu de réflexions et de propositions sur l'économie de marché. Dans son secteur, il en a depuis cinquante ans accompagné et souvent anticipé toutes les mutations.

Entretien avec Georges Robin, président de l'Ilec de 1993 à 2000

En 1959, l'Ilec est porté sur les fonts baptismaux. Quels sont à l'époque le contexte commercial et les enjeux pour les industriels ?

Georges Robin : Il faut rendre hommage à Jean-Pierre Pernes, à l'époque président de la société Astra Calvé (margarine, huile et potage), au sein de laquelle j'assumais les fonctions de directeur des ventes. C'est à lui et à son esprit visionnaire que l'on doit la création de l'Ilec. Il sentait que la vie économique en général et le système commercial en particulier allaient changer, et qu'il fallait se préparer aux futures mutations. Les fabricants de produits de grande consommation, dont ceux qui ont créé l'Ilec, ont dû s'adapter à l'évolution du commerce, qui allait passer très vite de la petite épicerie à la grande surface et à son « îlot de perte dans un océan de profit ». Car il faut bien se rappeler qu'à cette époque un jeune directeur des ventes avait en face de lui près de 175 000 épiceries de détail, 45 000 boulangers-pâtissiers et une force de vente qui faisait à la fois la vente, la livraison et l'encaissement, avec mille quatre cents voitures et cent vingt dépôts. Nous livrions toutes les épiceries de détail et les succursalistes. La marge de gros était de 12 % et la marge de détail de 20 %. Leclerc voulait s'approprier les 12 % et ne conserver que 10 % au stade du détail, le reste allant en réduction de prix pour les consommateurs.

Comment la transformation s'est-elle faite ?

G. R. : Nous sommes partis de l'existant : une myriade de petits grossistes spécialisés dans le frais, les fameux « BOF » (beurre, œufs, fromages). Avec l'appui de l'Ilec, nous avons suscité la création d'une sorte de fédération de professionnels, appelée France Service Frais. Elle a complètement changé le paysage, avec l'aide directe de certains producteurs. Elle a permis l'apparition de grossistes régionaux ou même nationaux, auxquels nous avons pu transférer notre distribution. Avec des structures ainsi allégées, les groupes de produits de grande consommation se sont considérablement développés dans leur cœur de métier, parallèlement à la croissance du grand commerce moderne. N'oublions pas que cette évolution s'est déroulée malgré un lourd système de contrôle des prix, de nature anticoncurrentielle, placée sous la houlette de la direction des prix du Quai Branly. Il nous faudra attendre 1986 et l'ordonnance Balladur sur la liberté des prix pour, enfin, nous affranchir de ce carcan.

Quelle fut et demeure la spécificité de l'Ilec ?

G. R. : L'Ilec ne s'est jamais positionné comme un syndicat professionnel mais comme un lieu de réflexions, d'échanges et de propositions, sur l'économie de marché, son fonctionnement et son évolution. Notre institut n'a pas participé, de près ou de loin, à la mise en œuvre du contrôle des prix. Il a toujours eu la libre concurrence comme doctrine. Dans cet esprit, il a rassemblé des chefs d'entreprise d'horizons divers, ce qui a permis de poser les bons problèmes, d'appréhender les enjeux et de dégager les solutions.

Quels ont été ces enjeux durant votre présidence ?

G. R. : Durant le temps de ma présidence de l'Ilec, de 1993 à 2000, mais aussi pendant celui où j'ai siégé au Conseil de la concurrence, jusqu'en 2005, l'Ilec et les industriels furent confrontés au problème de la revente à perte de produits de marque. Nos meilleures références étaient les otages de la lutte sans merci que se livraient les grandes enseignes. Il fallut donc inventer des textes qui interdiraient la revente à perte.

Ronron et Canigou
C'est au mois d'août 1959, à Strasbourg, que sont élaborées les premières conserves pour animaux, Ronron pour les chats, Canigou pour les chiens, marques créées par l'entreprise alsacienne Sabi (future Unisabi), qui sera achetée en 1967 par le groupe Mars.

Petit Nicolas (le)
Le Petit Nicolas a pour pères le scénariste Goscinny et le dessinateur Sempé. Acte de naissance : le numéro de Pâques 1959 de *Sud-Ouest Dimanche*, dirigé par Henri Amouroux. Acte de baptême : le premier numéro, le 29 octobre 1959, du journal *Pilote*. Un film célèbre son cinquantenaire.

Skip
To Skip ? « Gambader, sautiller ». Commercialisée sous le nom de Via en Suède, Persil en Grande-Bretagne, Omo en Amérique du Nord et Drive en Amérique latine, Skip a l'image, depuis sa création en 1959 par Lever, d'une marque « scientifique ». À une

Pour autant, nous ne renoncions pas à notre foi dans la concurrence. Nous entendions seulement que celle-ci fût loyale. C'est ainsi qu'intervint la loi Galland.

La revente à perte a ainsi été éradiquée. De graves dysfonctionnements du marché continuèrent néanmoins à se manifester. C'est pourquoi l'Ilec participa activement à la préparation du texte qui allait être voté sous le nom de loi NRE. De nouveaux progrès furent alors accomplis, en vue de rendre le marché plus équilibré, loyal, et donc performant. J'ai aussi, durant ma présidence, contribué à la création du Conseil national de l'emballage, seule entité qui fédère tous les acteurs de la filière, les associations de consommateurs et celles qui ont en vue la protection de l'environnement. Mon combat fut la réduction à la source des emballages, avec non seulement des méthodes mais des résultats concrets. L'idée était de promouvoir non pas le systématique « moins d'emballages », mais le plus subtil « mieux d'emballage ».

Une autre création de l'Ilec sous ma présidence a été ECRF (*European Consumer Response France*). Cette organisation rassemble les fabricants et les distributeurs afin de créer le système physique de distribution le plus performant au service des consommateurs. Une fois la phase de concrétisation atteinte, l'Ilec a donné à l'ECR son indépendance

Comment voyez-vous l'Ilec demain ?

G. R. : Les entreprises ne doivent pas penser à court terme. Aussi ont-elles besoin de l'Ilec comme centre de réflexion, force de conception et de proposition sur les grands sujets de demain, l'avenir de nos systèmes de production et leur pertinence face au développement durable. Seules, par nécessité centrées sur elles-mêmes, les entreprises ont peu de légitimité pour être une force de proposition sur les enjeux de demain. Regroupées au sein de l'Ilec, elles sont davantage écoutées. Il ne faut pas perdre le sens de l'intérêt général, même si la crise conduit chaque acteur à se replier sur lui-même.

Propos recueillis par J. W.-A

Vingt présidences, quinze présidents

1960-61	BERTRAND DE CASANOVE SAINT-RAPHAEL
1962-63	PHILIPPE DELOFFRE BEL
1964	JEAN-PIERRE PERNES ASTRA
1965	ROBERT LOSSEL SOPAD
1966	PAUL APPEL CIBA GEIGY
1967	RODOLPHE JOEL C.D.C.
1968-69	PAUL APPEL CIBA GEIGY
1970-71	BERNARD TREIZENEM GERVAIS-DANONE
1972-73	BERNARD DE LAUSIN GRINGOIRE BROSSARD
1974	RODOLPHE JOEL C.D.C.
1975	PHILIPPE DELOFFRE BEL
1976	PAUL APPEL CIBA GEIGY
1977-78	SERGE BENARD POULAIN
1979	PIERRE JECKER L'OREAL
1980-84	MARC BASSET-CHERCOT L'OREAL
1984-85	BERNARD CAMBOURNAC PERNOD
1985-1992	PHILIPPE DELOFFRE BEL
1993-2000	GEORGES ROBIN UNILEVER
2000-2005	LOUIS-CLAUDE SALOMON PROCTER & GAMBLE
2006	OLIVIER DESFORGES UNILEVER

époque où seulement 24 % des Français en possèdent une, des fabricants de machine à laver à tambour demandent à Lever d'inventer une lessive non moussante, spécialement adaptée. Pendant quarante ans, Skip sera *« la marque recommandée par les fabricants de lave-linge »*.

Yves Rocher
Non loin de la forêt de Brocéliande, le village breton de La Gacilly s'est mis à la mode écologique avant l'heure, en devenant une capitale de la beauté. À la fin des années cinquante, Yves Rocher se voit confier par une guérisseuse la recette d'une pommade à base de sicaire pour traiter les hémorroïdes. Le grenier de la maison familiale se transforme en laboratoire, et en 1959 Yves Rocher, qui n'a pas encore trente ans, crée les Laboratoires de biologie végétale, dont la vocation est d'isoler les principes actifs des plantes à partir desquels sont élaborés des produits de soin. Il se lance dans la commercialisation de cosmétiques naturels avec un système de diffusion peu orthodoxe : la vente par correspondance, d'abord par petites annonces dans un journal national à grande diffusion.

Ils se souviennent…

L'art de mutualiser

Par Louis-Claude Salomon, président de l'Ilec de 2000 à 2005

« Lieu de rencontre, de travail, d'arbitrage, de débat entre industriels, l'Ilec est le porte-parole de l'industrie et des marques auprès de la distribution et des pouvoirs publics depuis sa création. Ses commissions, "comités" et "bureaux", constituées d'industriels lui donnent une vraie puissance de feu. Durant ma présidence, l'heure n'était pas encore au libéralisme. La loi Galland encadrait les relations industrie-commerce sur les prix, la coopération commerciale… Depuis, les temps ont changé, avec les lois Dutreil, Chatel et LME, ouvrant progressivement les portes du libéralisme.

« Durant ma présidence, j'ai été très séduit par la richesse des contacts, au niveau tant des pouvoirs publics que des industriels et des distributeurs, par l'importance des enjeux portant aussi bien sur la défense des marques, des prix, des marges et par la possibilité de mobiliser des compétences multiples sur des sujets très divers, toujours orientés vers des objectifs concrets. La particularité de l'Ilec, témoignage de sa fécondité dans la réflexion, est de créer des sociétés ou associations qui accueillent des projets, pour ensuite leur laisser leur indépendance, comme Gencod (GS1 France), ECR France, Eco-Emballages, l'IFN, le FIP, etc. Je me suis toujours demandé pour quelle raison nous passions la main, au risque d'appauvrir le rôle de l'Ilec et de le confiner à la défense de la marge, aux prix et aux relations industrie-commerce, sur fond d'européanisation et de mondialisation – que, au reste, l'Ilec avait anticipées, avec la création de Promarca en Espagne et de l'AIM au niveau européen.

« Et demain ? Le cinquantenaire de l'Ilec témoigne de son indéniable utilité. Si les intérêts semblent toujours divergents entre industriels et distributeurs, peut-être pourrions-nous orienter la réflexion en pensant ensemble aux consommateurs. L'Ilec doit continuer à promouvoir des études sur la logistique, le développement durable, l'environnement, les technologies de l'information, autant de sujets et de projets qui valorisent la marque et qui ne peuvent être engagés par des industriels seuls, chacun dans son camp. L'union fait la force ! »

L'invention du dialogue des ordinateurs


Aux origines de la standardisation des messages, première étape de la création d'un langage commun entre industriels et distributeurs, était un groupe créé par l'Ilec.

Entretien avec Jacques de Pastors, coprésident de GS1 France et vice-président délégué de Vacances propres

L'Ilec a-t-il été le premier à s'interroger sur le sujet du code à barres en France ?

Jacques de Pastors : Sans doute, mais c'est une longue histoire. Dès le début des années 1960, l'Ilec et ses adhérents recherchent des solutions innovantes pour améliorer les performances de la chaine d'approvisionnement. Un voyage d'étude aux Etats-Unis, qui a permis de nombreux échanges avec le GMA (Grocery Manufacturers of America), fait très vite ressortir l'intérêt pour tous les partenaires – industriels, distributeurs, prestataires –, de recourir à la standardisation partout où cela est possible : outils logistiques (palettes), instruments promotionnels (coupons), échanges administratifs. De retour en France, les dirigeants de l'Ilec constituent un premier groupe de travail réunissant informaticiens et gestionnaires. Ils lui confient la mission de trouver des solutions de standardisation des messages et des échanges administratifs liés aux transactions (commandes, livraisons, factures, règlements...). L'animation de ce groupe de travail est confiée à Charles Chêne. Cette époque correspond au début de l'informatisation de la société et aux premiers ordinateurs. Mais on ne parlait pas encore de code à barres.

La France a-t-elle été pionnière dans l'établissement de normes d'échange ?

J. P. : Elle l'a été. C'est en 1966 qu'un groupe paritaire est né, lors d'un symposium à Marbella, porté par Jacques Pictet (IFLS), Etienne Moulin (Monoprix), Paul Appel (Ciba Geigy), François Dalle (L'Oréal) et d'autres. Ce groupe paritaire réunissait au départ une vingtaine d'industriels et une quinzaine de distributeurs, tous, bien entendu, volontaires. Il a été le noyau dur de ce qui allait devenir Gencod, aujourd'hui GS1 France. Ce groupe *ad hoc* avait pour objectif de standardiser les échanges administratifs, donc de codifier les entreprises et les articles, et cela de manière totalement décentralisée – alors que les Allemands, de leur côté, souhaitaient un système centralisé. Selon les règles

communes alors établies, chaque entreprise code ses produits comme elle le souhaite. La deuxième étape de réflexion du groupe porta sur la structure des messages selon la nature des transactions.

Quelles difficultés ont dû être surmontées pour créer Gencod ?

J. P. : Le groupe informel se réunissait deux à trois fois par trimestre, chacun faisant état des particularités et des contraintes de son activité. Hachette par exemple, comme tout éditeur, était confronté au problème de l'office et des retours de livres, L'Oréal vendait non seulement dans les enseignes mais aussi chez les coiffeurs... C'est sur la notion de parité industriel-distributeur que les débats ont duré, les fabricants étant moins concentrés que les distributeurs. Fin 1972 la structure Gencod (« Groupement d'étude, de normalisation et de codification ») prendra sa forme définitive, avec les trois entités (Genfa, Gendi, Gencod) qui garantissent la parité de décision et de gestion entre industriels et distributeurs. Gencod eut pour premiers cogérants Jacques Picter (IFLS) et Charles Chêne (Ilec).

Et pour créer le langage commun ?

J. P. : Gencod créé, l'objectif fut de fixer un langage commun, une bible des utilisateurs, une notice technique, un mode d'emploi. Cela sera réalisé en 1976. Les premiers messages structurés sont alors disponibles, les premiers échanges standardisés possibles. C'estt la naissance du « langage Gencod ». Entre-temps, grâce à une technique américaine, le code à barres a pu naître, en 1974. Le standard européen EAN *(European Article Numbering)* est créé par douze pays européens. Gencod a joué un rôle éminent dans cette création.

Quel a été le secret de la réussite de Gencod ?

J. P. : Après l'identification et la codification de milliards d'articles et des entreprises, il a fallu équiper les points de vente, ce qui a demandé une bonne dizaine d'année, et initier, former, informer les professionnels, et bien sûr informer les consommateurs. Le secret de la réussite repose sur le fait que Gencod, GS1 France aujourd'hui, a été créé par et pour les chefs d'entreprise, aussi bien pour l'apiculteur de la Corrèze que pour les grands groupes internationaux. Ce système, aujourd'hui commun à cent cinq pays, est accessible partout dans le monde. Les structures GS1 locales rendent les solutions GS1 accessibles à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Et demain ?

J. P. : Le champ d'action de GS1 ne se limite pas aux applications que nous venons d'évoquer. De nouveaux types de codes à barres sont disponibles pour des applications spécifiques, l'échange de données informatiques (EDI) en ligne se généralise, la dématérialisation des factures devient une réalité. La « synchronisation des données » est en bonne voie. Les standards pour l'identification RFID (étiquette radiofréquence) sont disponibles. On parle de lire le code à barres avec un téléphone portable et permettre ainsi « l'étiquetage étendu » : le fabricant informerait ainsi les consommateurs sur des thèmes plus larges en le renvoyant sur son site (avec quel type de vin accompagner un mets, quel produit est compatible avec telle allergie, etc.). Pour GS1, le champ d'action et de réflexion s'étend tous les jours, d'autant plus que de nouveaux secteurs d'activité manifestent leur intérêt pour les standards et les solutions GS1.

Propos recueillis par J. W.-A

Succès et soupçons

Dans un pays qui se méfie des commerçants mais range les grandes enseignes parmi ses marques préférées, le paysage de la distribution moderne était déjà en 1959 parcouru de lignes de fracture déterminantes. Pour l'évolution du commerce, et pour les relations du commerce avec l'industrie, qui entrent dans un nouvel épisode.

Entretien avec Michel-Edouard Leclerc

Comment se trouve le commerce dans les années 1950 ?

Michel-Edouard Leclerc : Les relations entre les Français et leur commerce ont toujours hésité entre deux voies, celle des amours complices et celle des crises de défiance. C'est un peu « je t'aime, moi non plus ». C'est un problème culturel. Les élites françaises ont été nourries, depuis le XVII[e] siècle, par la philosophie physiocratique d'un Turgot, d'un Quesnay, selon laquelle seules l'agriculture et l'industrie sont créatrices de richesse. C'est en France que sont nés le grand magasin et l'hypermarché, mais dans l'Hexagone le commerce est considéré comme parasitaire ou ponctionneur de marges. Et ce n'est pas le comportement des commerçants sur le marché noir d'après-guerre qui a contribué à effacer cette image de voleur.

Pourtant, à compter des années 50, des sociologues, tels que Jean Fourastié, Alfred Sauvy ou Raymond Aron, annonçaient l'entrée de notre pays dans l'ère

post-industrielle avec le commerce comme stimulant de l'activité dite tertiaire. Dans l'ensemble, les politiques ont bien été incapables d'accompagner la mutation commerciale des années 60 à 80. Et les industriels ont eu eux-mêmes un comportement très ambigu. Conscients de l'improductivité des réseaux de multiples grossistes, ils ont applaudi à la modernisation d'une distribution qui leur a permis de faire évoluer le marché vers la consommation de masse, mais ils sont restés très réticents face à l'émergence de grandes enseignes autonomes. La fonction commerciale devait rester sous tutelle ! En revendiquant la spécificité de son groupement, même par rapport aux grandes familles du commerce moderne, mon père a accéléré cette évolution, tout en focalisant sur sa personne une exacerbation venue du commerce bien plus que du monde industriel : le premier centre E. Leclerc, hors Bretagne, a été créé par le comité d'entreprise de Merlin Gerin à Grenoble.

Le 31 mars 1960, la circulaire Fontanet interdit les prix imposés et le refus de vente. Edouard Leclerc, que certaines grandes marques refusent de livrer, a-t-il été écouté par les pouvoirs public[1] ? Quelles étaient ses revendications ?

M-E. L. : Mon père n'a pas « inventé » le commerce moderne. Avant lui, des grandes familles (Guichard, Halley, etc.) avaient fait évoluer les magasins et la logistique. Mais dans un contexte de tensions inflationnistes très fort, Edouard Leclerc a revendiqué le droit de vendre moins cher[1]. Surtout, en se positionnant ainsi, il s'est mis à dos les Monoprix et Uniprix (aux slogans desquels il donnait un sacré coup de vieux), les succursalistes et les Coop, qui n'avaient déjà plus de coopératif que le nom. Ce ne sont pas les petits commerçants qui ont fait pression sur les industriels ! C'est déjà le commerce moderne qui a organisé le chantage auprès d'eux. Au début, ça a marché. Tout en venant à la maison pour s'en excuser, les grandes marques ont refusé de livrer mon père, ou alors en cachette, et pas forcément dans les bons conditionnements. Mon père n'a jamais tenu de discours anti-industriels. Au contraire, il était fasciné par la révolution marketing en marche. Il voulait les marques, pour les vendre moins cher, pour valoriser son système de distribution. Edouard Leclerc et ses émules se battaient pour vendre le savon Le Chat, la lessive Omo, la chicorée Leroux, l'huile Lesieur. C'était pour lui une manière d'anoblir la fonction commerciale. C'est dans ce contexte que mon père a interpellé le politique. Il est allé voir le général de Gaulle et Michel Debré pour exiger des fournisseurs qu'ils ne fassent pas de discrimination, pour que ses magasins puissent être livrés sans obligation de prix. Leclerc rêvait d'être gros client chez Procter & Gamble et Unilever, mais il refusait d'être assimilé à une filiale commerciale dont l'industriel fixerait les prix de vente.

Francoscopie 1959

Ce que consomment les ménages
(entre parenthèses, données 2006)

Alimentation :	36 %	(17,5 %)
Logement :	9,3 %	(15,7 %)
Mobilier :	11,2 %	(7,1 %)
Habillement :	10,1 %	(7,7 %)
Transports :	9,3 %	(15,3 %)
Santé :	6,6 %	(3,5 %)
Loisirs :	5,4 %	(11,3 %)
Autres postes* :	12,2 %	(19,9 %)

Équipement des ménages
(entre parenthèses, données 2007)

Voiture :	30 %	(81,3 %)
Télévision :	13 %	(97,3 %)
Réfrigérateur :	25 %	(99,9 %)
Lave-linge :	24 %	(93,9 %)

Espérance de vie
(entre parenthèses, données 2008)

Hommes :	67 ans	(77,5)
Femmes :	74 ans	(84,3)

**La part des produits des technologies de l'information était de 1,3 % en 1960 et de 4,2 % en 2005.*

La circulaire Fontanet n'a pas, comme l'écrira Etienne Thill, *« sauvé le système Leclerc »*, mais elle a joué un rôle décisif. Elle a permis aux industriels de se référer à un argument de droit pour livrer Leclerc et permettre la levée des goulots d'étranglement que constituaient les réseaux de grossistes, demi-grossistes, de concessionnaires et d'agents locaux. La circulaire Fontanet a permis de généraliser la vente directe des produits de marque.

Mais rien de définitif dans cette bataille. Tous les dix ans, il a fallu remettre le couvert. La deuxième bataille contre le refus de vente a eu lieu dans les années 60 et 70, sur les grandes marques de textile, puis dans les années 80, pour être livré en carburant par les majors, et jusque récemment, contre l'extension des pratiques de distribution dite sélectives (parfumerie, parapharmacie, etc.).

Le commerce « indépendant » et le commerce « intégré » ont-ils contribué différemment aux évolutions du paysage commercial français depuis cinquante ans ?

M.-E. L. : Ce n'est pas en soi la forme juridique ou l'organisation du commerce qui fait la différence, c'est plutôt la confrontation des systèmes. Le développement du commerce indépendant, organisé sous forme de coopératives ou de franchises, a permis à des milliers d'entreprises de soutenir une très vive concurrence avec les grandes enseignes intégrées ou succursalistes. Elle a favorisé la diversité de l'offre et l'ouverture à de nouveaux marchés comme la distribution d'essence, la vente de livres, la parapharmacie, les voyages, la

bijouterie, etc. C'est contre nous qu'avait été votée la loi Galland, source de l'hyperinflation française, et c'est d'abord nous qui l'avons fait sauter. Outre son rôle de pionnier, c'est le commerce indépendant français qui cultive aujourd'hui cet esprit entrepreneurial, ce rapprochement entre l'entrepreneur et son territoire d'implantation, alors que les logiques financières semblent de plus en plus être le guide exclusif des groupes intégrés.

Une association des industries de marque : du côté du commerçant, c'était quelque chose à inventer ?

M.-E. L. : Oui, bien sûr. L'Ilec apporte de multiples contributions au débat industrie-commerce. Les entreprises qui y adhèrent ont une vraie légitimité et des savoir-faire reconnus. Mais l'Ilec s'est aussi fourvoyé dans un *lobbying* quelquefois bien primaire. Fallait-il, par exemple, pour défendre les grandes marques, tenter de discréditer les marques de distributeurs, ou de les désigner comme des sous-marques ? J'ai longtemps pensé que l'on aurait pu régler plus calmement les questions de propriété intellectuelle, de contrefaçon, et qu'ensemble nous aurions pu être beaucoup plus anticipateurs sur les questions de développement durable, par exemple. Bien que moins outrancier, l'Ilec fonctionne aussi sur le mode de l'Ania et de la FNSEA. Et dans la discussion sur la loi Galland, j'aurais compris que l'Ilec tienne en France le même discours que ses adhérents ailleurs en Europe. Souvent, dans ce genre d'organisation, la fonction tribunicienne l'emporte. Exemple : la LME vient à peine d'être votée que déjà l'Ilec et l'Ania repartent au conflit, avant même qu'un bilan ait été fait.

« La circulaire Fontanet a permis de généraliser la vente directe des produits de marque. Mais rien de définitif dans cette bataille. Tous les dix ans, il a fallu remettre le couvert. »

Quel regard portez-vous sur l'évolution du commerce en France, depuis cinquante ans, ses grandes réussites, ses promesses et ses échecs ?

M.-E. L. : La France a été un formidable laboratoire de tous les concepts de distribution depuis cinquante ans. L'histoire du commerce français est celle de nombreuses sagas autour des André Essel, des Darty, des Leclerc, des Le Roch, des Fournier, des Mulliez, et de tant d'autres. Par son dynamisme, la distribution française a permis la constitution d'un formidable pôle agroalimentaire. Les Besnier, Bongrain, Bonduelle, Danone doivent leur existence et leur expansion au travail commercial de nos enseignes, tout comme nous leur devons une grande part de notre attractivité. Notre première réussite, c'est d'avoir permis aux Français, plus qu'à tout autre Européen, d'accéder au plus large choix de produits et dans les meilleures conditions. Ni dans le monde nordique ni dans le monde ibérique la distribution d'autant de références n'a été si bien organisée jusqu'aujourd'hui. Dommage, alors, que nous n'ayons jamais réussi à valoriser auprès des élus la qualité de cette performance. Quel paradoxe ! Nos enseignes caracolent en tête des dix entreprises préférées des Français, mais nous sommes toujours la cible des interventions à l'Assemblée nationale, pour ne pas dire les boucs émissaires permanents.

Cet ostracisme ne nous a pas empêchés de prospérer, mais c'est tout de même un échec. La distribution française est, dans ses achats, la plus patriotique d'Europe, aucune autre enseigne européenne n'est aussi rémunératrice que les nôtres s'agissant de l'achat de produits français agricoles ou même industriels. Rien n'y fait. Face à la multiplicité des voix corporatistes, relayées au Parlement et dans les ministères, nous n'avons pas su gagner (pas encore) la bataille de l'image.

Les distributeurs en sont probablement les premiers responsables. Mais je regrette que jamais aucune voix, émanant du secteur industriel, n'ait reconnu publiquement le rôle qu'a joué la distribution dans leur développement. L'entretien d'une atmosphère délétère, très franco-française, ne va pas faciliter le renouvellement des cadres dans le commerce moderne. Même nos grandes écoles véhiculent de la fonction commerciale une image qui privilégie les recrutements industriels au détriment des métiers de la distribution, quitte à ce qu'en fin de carrière on jalouse le patrimoine de ces « provinciaux » que nous sommes.

Quelle a été selon vous la caractéristique principale, en France, de cinquante ans d'histoire des relations industrie-commerce ?

M.-E. L. : L'obstacle à l'amélioration des relations industrie-commerce en France n'est pas essentiellement technique. Il est, j'insiste, profondément culturel. Il suffit de se plonger dans les rapports parlementaires, publiés depuis vingt ans. Les rapports Borotra, Chavannes, Arthuis, Charié, qui foisonnent d'approximations, de généralités, d'accusations. Tenez, prenez les polémiques récentes sur le prix du lait. Les distributeurs n'achètent pratiquement pas de lait « à la ferme ». Les prix, jusqu'à une époque récente, étaient imposés par une interprofession qui fixait à la fois les conditions de l'achat et de la revente. Un rapport public exonère les distributeurs sur la question des marges. Qu'à cela ne tienne, pas un ministre n'a dénoncé les exactions des organisations paysannes. Et les distributeurs se trouvent toujours convoqués dans

d'interminables tables rondes qui servent d'exutoires à une politique publique dont les décideurs (pouvoirs publics et syndicat majoritaire) ne veulent pas assumer les conséquences. Tout cela, dans une hypocrisie générale, qui appelle de ses vœux l'informatisation du commerce, le libre accès sur Internet de l'offre la plus pléthorique, tout en instruisant le procès de la distribution, dès qu'il s'agit de faire un pas dans l'automatisation en magasins. Faudra t-il donc qu'on bascule dans le tout-technologique, avec la fascination procurée par cet univers, pour qu'enfin la distribution reçoive ses lettres de noblesse ?

Assisterait-on, aujourd'hui, après quinze ans de « fronde des Caddies » à la clôture d'un cycle commencé à la fin des années cinquante, ou sommes-nous déjà dans le suivant ?

M.-E. L. : Nous allons entrer dans un nouvel épisode de la relation industrie-commerce. Le modèle productiviste qui a fait vivre les commerçants et les industriels a atteint ses limites. La question du prix reste fondamentale. Plus l'offre va devenir complexe, plus les conditions de sa mise en marché et de son accessibilité vont se poser en termes de pouvoir d'achat. Mais la crise rend pertinentes les nouvelles demandes sociales en matière d'environnement, de nutrition, d'économie d'énergie. Tous, industriels comme enseignes, allons devoir revisiter notre offre à la lumière de ces nouvelles préoccupations. Ce sera l'occasion de négociations et de partenariats plus enrichissants.

1959-2009, est-ce le même combat pour Leclerc : la baisse des prix ? La grande distribution est-elle exposée au risque d'inflation de la même façon que dans les années cinquante ?

M.-E. L. : Quel que soit le niveau d'inflation, les problèmes de pouvoir d'achat demeurent. C'est même aujourd'hui la principale préoccupation des Français. E. Leclerc ne dérogera pas à sa mission. Mais il faut arrêter de parler de la « grande distribution ». On ne peut réunir sous un même mot des concepts aussi différents que le maxidiscompte, l'hypermarché, les grandes surfaces spécialisées alimentaires ou non, les sites Internet. Même à l'intérieur de l'univers des hypermarchés, un gouffre sépare le modèle économique de Casino et celui d'Intermarché, par exemple. Est-ce que pour l'industriel le mot « grande industrie » fait sens ? Non, bien sûr. Pas plus chez nous !

Le nouveau contexte juridique, mais aussi économique, est favorable à des stratégies d'enseigne nettement différenciées. Qu'il s'agisse de prix, de « mix » prix-promo, ou de profondeur de gamme, qui peut dire aujourd'hui quel sera le modèle gagnant ? Le groupe Mulliez prolifère à travers une nébuleuse d'enseignes et de formats. Chez Intermarché, il y a des généralistes et des spécialistes. Chez E. Leclerc, on investit dans le multicanal (hypermarché, diversification en galerie marchande, Internet et service au volant). C'est cette diversité qui va animer le marché. Les industriels doivent laisser faire ces mouvements, pour profiter eux aussi de dynamiques d'enseigne renouvelées. Au moins pour un temps, la loi LME a mis fin au tarif unique et au prix de marché. C'est une aubaine pour l'autonomie du commerce, mais, je le crois sincèrement aussi, pour les industriels, qui peuvent compter sur une meilleure réactivité de leurs clients distributeurs.

1. « *Je ne demande rien au gouvernement de la France, mais je voudrais qu'avec moi, ou sans moi, on accélère, avec des textes encore plus vigoureux, l'évolution nécessaire du commerce français qui doit amener brutalement sur le plan national une baisse de 20 %* » (Edouard Leclerc).

Propos recueillis par J. W.-A

Paradoxales méfiances

Indépendant ou intégré, le commerce moderne a connu des évolutions contrastées mais complémentaires, depuis l'ère des grandes ruptures des années 50 et 60. Mais trop de méfiance demeure entre industrie et commerce. Si le divorce est depuis longtemps entré dans les mœurs, il ne peut concerner ce couple-là, voué à durer.

Entretien avec Serge Papin, président de Système U

Quel regard portez-vous sur l'évolution du commerce en France, depuis cinquante ans, ses grandes réussites, ses promesses et ses échecs ?

Serge Papin : Trois ruptures me paraissent témoigner de la révolution commerciale depuis les années 1950. La première est le fait du Club Med, qui invente en 1950 une nouvelle façon de consommer des vacances, « tout compris », où les gentils membres deviennent les acteurs de leurs vacances. La deuxième s'appelle Fnac, quand, en 1954, André Essel et Max Théret fondent un nouveau concept commercial où le client devient un militant, et la culture un produit accessible. Enfin, c'est à Carrefour que l'on doit, en 1963, la troisième grande rupture, avec l'invention de l'hypermarché à la française, à Sainte-Geneviève-des-Bois. Au nombre des grandes réussites du commerce français qui ont permis de démocratiser beaucoup de biens de

consommation, le libre-service, tout sous le même toit, l'accessibilité et le rapport qualité-prix.
Le commerce ne précède jamais la société, il la suit en répondant aux attentes. La grande distribution est arrivée, au début des années 1960, au bon moment, quand les gens, sortant des années de pénurie, voulaient consommer. Aujourd'hui, la question que l'on peut se poser est celle de la possible fin d'un cycle et de la nécessaire adaptation aux nouvelles attentes.

Le commerce français conserve-t-il des spécificités par rapport aux autres pays ?

S. P. : Il se singularise par sa forte adaptabilité, sa réactivité, il garde toujours un temps d'avance et sait capter l'air du temps.

Qu'a apporté l'enseigne (et le marketing d'enseigne) au marché ?

S. P. : Les enseignes sont en train d'évoluer vers les marques, et les plus belles réussites sont celles du mariage de la « marque produit » et de la « marque d'enseigne ». À chacun de bien jouer son jeu, afin que la catégorie progresse. La marque enseigne apporte au marché en élargissant le spectre de l'offre. Depuis 2000, la montée en gamme des marques d'industriels a créé des lacunes dans les gammes, lacunes comblées par les marques d'enseigne, qui ont tiré le marché.

Le commerce « indépendant » et le commerce « intégré » ont-ils contribué différemment aux évolutions du paysage commercial français depuis cinquante ans ?

S. P. : Le commerce intégré s'est orienté vers le développement international, avec comme fer de lance l'hypermarché, pour doper le cours de bourse. Le commerce indépendant a maillé le territoire français, jouant la carte de la proximité et de l'ascenseur social. Les indépendants ont quitté leur boucherie, leur boulangerie, pour devenir des patrons apportant la modernité dans leur commune, dans des zones parfois retirées, là où le commerce intégré ne serait pas allé faute de chiffre d'affaires suffisant. Les deux formes de commerce ont donc été complémentaires.

Des modes de management qui ont été en usage, lequel vous paraît rétrospectivement le plus pertinent (trade marketing, management par catégorie…) ?

S. P. : Le management par catégorie a été très utile pour quitter le rapport à la gamme proposé par l'industriel, qui voulait passer le plus de produits de sa gamme de marque, et pour privilégier la référence et son utilité dans sa catégorie. Cela a permis de mieux répondre aux attentes des consommateurs, avec des stratégies d'enseigne différenciées.

« On s'oppose constamment via des *lobbies* qui se tournent vers les pouvoirs publics, alors que, dans le même temps, on passe sa vie à négocier avec l'autre. »

Comment jugez-vous de la concentration dans l'industrie, plus particulièrement dans l'agro-alimentaire ?

S. P. : La concentration est un fait, avec parfois, aujourd'hui, des positions dominantes dans l'industrie. Mais observons que, parallèlement, des PME se créent dans des niches de marché, Michel & Augustin par exemple. Les stratégies peuvent parfois privilégier l'effet de taille sur certains marchés, pour massifier et assurer le développement hors des frontières, quand, parallèlement, d'autres stratégies privilégient la proximité, le terroir, le sur-mesure. Les grands groupes manquent parfois de souplesse pour répondre aux nouvelles attentes. Contrairement aux idées reçues, la taille critique n'est pas toujours vertueuse. On peut séduire les consommateurs et les distributeurs autrement, comme l'atteste la création d'entreprises fondées sur d'autres valeurs (le bio, par exemple) que la seule quête obsessionnelle de la taille critique, du gigantisme.

Et la concentration du commerce ?

S. P. : Certes, des enseignes ont disparu, mais la France demeure le pays européen qui détient le plus d'enseignes. Il faut plutôt s'interroger sur l'emprise du numéro un qui, aujourd'hui, est Carrefour avec 25 % du marché. N'y a-t-il pas une risque de position dominante, avec des risques de discriminations dans les négociations commerciales ? La position de ce leader peut conduire les autres acteurs à des concentrations.

Quelle est selon vous la caractéristique principale de l'histoire des relations industrie-commerce en France ?

S. P. : La caractéristique principale semble le paradoxe. On s'oppose constamment via des *lobbies* qui se tournent vers les pouvoirs publics, pour se plaindre ou dire du mal, alors que, dans le même temps, on passe sa vie à négocier avec l'autre. Industrie et commerce forment un vieux couple qui s'envoie des invectives, dit du mal de l'autre à l'extérieur, mais qui couche dans le même lit et mange à la même table. Il arrive toujours à trouver des accords, et quand il se fâche, c'est pour mieux se retrouver. Il faudrait sans doute abandonner le « je t'aime, moi non plus » et jouer davantage la carte de la confiance, pour un meilleur développement, qui, de toute façon, ne se fera pas pour l'un sans l'autre.

Et la caractéristique de l'histoire des organisations qui représentent l'industrie et le commerce ?

S. P. : Toutes les organisations ont leur utilité, mais elles jouent trop souvent le mauvais rôle du *lobby*, en cherchant à déstabiliser l'autre. Il faudrait là aussi changer les mentalités.

Une association des industries de marque : vu du côté du commerçant, c'était quelque chose à inventer ?

S. P. : Oui, bien sûr. Mais nous ne sommes pas matures dans le travail que nous pourrions engager ensemble, bien avant d'aller demander au législateur un arbitrage. On subit et on ne propose pas. On offre un front désuni, et ce n'est pas souhaitable. Les associations devraient se parler plus et mieux, et adopter un langage de vérité, sans langue de bois.

Vous venez de faire paraître Consommer moins, consommer mieux[1]. *Quel bilan de cinquante ans de la société de consommation ? Va-t-on vers la fin de « l'existentialisme du Caddie » ?*

S. P. : Ce livre est un échange qui participe au débat sur les enjeux de la nouvelle société qui nous oblige à tout réinventer. Le futile cède la place à l'utile, la valeur d'usage prime dorénavant la valeur de propriété. Il est donc urgent d'inventer un marketing adapté aux nouvelles contraintes environnementales et aux nouvelles attentes des consommateurs, moins désireux de montrer leur position sociale à travers leur consommation. Il faut revenir au produit, à son utilité, à son authenticité, et cesser de rêver sur des innovations coûteuses et inutiles.

Nous parlons aujourd'hui de « consommation responsable ». Etions-nous il y a cinquante ans en pleine « consommation irresponsable » ?

S. P. : Il ne s'agit pas de jeter l'anathème et de culpabiliser ceux qui, il y a cinquante ans, sortaient de la guerre et de la pénurie pour enfin connaître une vie meilleure grâce au progrès. On ne doit pas les juger, car c'est une autre époque, celle où on ne savait pas que fumer pouvait donner le cancer, que les pesticides pouvaient avoir des effets néfastes sur la santé, que conduire une voiture pouvait polluer. Maintenant, on sait, on est averti, et si notre consommation n'est peut-être pas encore responsable, elle est du moins lucide. On doit donc prendre des décisions et les assumer.

1. De Serge Papin et Jean-Marie Pelt, Autrement, « Frontieres », 2009.

Propos recueillis par J. W.-A

L'expertise au service des marques



Le regard d'Olivier Desforges, président de l'Ilec depuis 2006

Toute ma vie dans les entreprises a été consacrée à la croissance des marques, qu'il s'agisse de Procter & Gamble à mes débuts, ou de la Maison du Café, de la Société des Vins de France, de Lesieur, Bestfoods ou Unilever.

Les rapports avec la distribution ont donc toujours été au cœur de mon activité, puisqu'une bonne coopération est essentielle au succès des marques auprès des consommateurs.

Entré au conseil d'administration de l'Ilec, en 1990, j'y ai compris comment le fil conducteur de l'institut était et reste la promotion des marques de grande consommation.

Cette promotion des marques peut être appréhendée sous son aspect offensif, quand elle porte sur l'extension de l'espace de liberté destiné à favoriser la concurrence, la croissance et l'innovation. Sous l'angle défensif, il s'agit de supprimer les freins au développement, les carcans qui étouffent les initiatives, en influençant les dispositions législatives, en expliquant, en argumentant, grâce aux nombreuses études issues de nos commissions.

Précurseur en Europe avec la création de l'AIM, l'Ilec entend sensibiliser tous ses interlocuteurs, dont les pouvoirs publics et les politiques, à l'impératif européen. La France ne peut plus avoir ses propres règles du jeu, seulement hexagonales, en décalage avec celles prévalant chez nos voisins. Aussi, promouvoir la convergence vers des pratiques européennes demeure plus que jamais d'actualité. Les enjeux restent les mêmes, liberté d'expression des marques, liberté des marges, lutte contre les copies et les contrefaçons, rapports contractuels avec les centrales d'achat, mais nous changeons d'échelle et la complexité devient plus grande au fil de la globalisation.

La richesse de l'Ilec, source de sa légitimité, est fondée sur son expertise. Les collèges qui le constituent, ses études et les nombreux intervenants sont autant de références qui alimentent le discours sur le bien commun des produits de marque. À travers ses comités commercial, marketing, logistique, juridique, environnement, finance, relations humaines, techniques de l'information, Europe…, l'Ilec entend promouvoir les bonnes pratiques au sein de la chaîne production-distribution. Au nombre des enjeux primordiaux, le développement durable est au cœur des travaux engagés, destinés à informer aussi bien les adhérents que les élus. Au cours de ses réunions mensuelles, le conseil d'administration définit les orientations stratégiques en restant fidèle à la vocation originelle de l'Ilec.

La voix de l'institut continue ainsi de compter, qu'il s'agisse de l'évolution législative ou des rapports interprofessionnels, dans le registre des bonnes pratiques. Les acteurs économiques doivent non seulement agir de façon responsable vis-à-vis des consommateurs, mais ils doivent aussi le faire savoir. L'Ilec continuera à s'exprimer au nom des marques, et cela est particulièrement important dans les périodes de profonds changements. Il faut tracer une perspective claire pour l'avenir, c'est la vocation de l'Ilec.

O. D.

Consommation des ménages

Une tendance redevenue hésitante au début de l'été

Après le regain de dynamisme du début de printemps, suivi d'une période de baisse des volumes de 1,4 % entre le 18 mai et le 14 juin, période avec laquelle le deuxième trimestre s'était achevé sur une timide progression des achats en valeur (+ 0,3 % par rapport au même trimestre de 2008), la septième période TNS Worldpanel, du 15 juin au 12 juillet, n'a pas connu de franche reprise de la consommation.

Les achats des ménages dans les circuits à dominante alimentaire (incluant le maxidiscompte et les circuits spécialisés) ont augmenté 0,3 % en valeur et régressé d'autant en volume.

Baisse en volume et plus encore en valeur au rayon hygiène-beauté.

La hausse du prix du panier moyen[1] a confirmé sa décrue, ne s'inscrivant plus en hausse que de 0,4 % par rapport à la septième période 2008, et de 2,5 % sur douze mois glissants. Avec un prix moyen en recul de 0,8 % de période à période, ce sont à nouveau les produits frais en libre-service et l'hygiène-beauté qui ont tiré les prix vers le bas.

Les achats de liquides ont été en légère progression en volume pour la deuxième fois d'affilée (+ 0,2 %), profitant de températures moyennes supérieures à la normale. La légère reprise des achats en volume de produits frais s'est aussi confirmée (+ 0,7 %), favorisée en partie par le reflux persistant du prix du panier moyen. En revanche, l'épicerie et l'entretien ont connu un repli des achats en volume (de respectivement 0,7 % et 0,9 %), pénalisés notamment par la morosité persistante au rayon des plats cuisinés, des conserves de légumes et de l'entretien du linge.

L'hygiène-beauté a enregistré la plus mauvaise perfor-mance de la septième période, comparée à celle de 2008 (– 2,5 % en volume et – 3,6 % en valeur). Ce rayon a été affecté par le fort recul des soins et des produits de beauté (– 7,1 % en volume et – 6,6 % en valeur).

Karine Ticot

[1] Le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des marques, modèles et variétés qui lui sont proposés. Il peut donc varier à étiquettes inchangées.

Septième période, du 15/6 au 12/7/2009
et évolutions en % par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec-TNS (source : panel de consommateurs Worldpanel)

EN %	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	VALEUR		VOLUME		PRIX DU PANIER	
		PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
TOTAL MARCHE PGC FLS	**100,0**	**0,3**	**1,2**	**-0,3**	**-1,0**	**0,4**	**2,5**
EPICERIE	**30,5**	**1,1**	**2,4**	**-0,7**	**-0,4**	**0,8**	**2,5**
PETIT DEJEUNER	4,4	-0,6	2,5	-1,2	1,3	0,6	1,2
CONFISERIE	3,2	1,2	-1,4	0,8	-1,9	0,4	0,6
ALIMENTS POUR ANIMAUX	2,3	-1,5	2,9	-1,9	-1,4	0,4	4,4
PLATS CUISINES	0,9	-4,8	-2,0	-6,8	-5,1	2,1	3,3
FECULENTS	1,4	1,6	9,1	2,3	0,5	-0,7	8,5
AIDES A LA CUISINE	5,2	3,2	4,0	-0,3	0,7	5,5	3,5
CONSERVES DE LEGUMES	1,9	-1,9	3,2	-4,5	-1,9	2,8	5,2
BISCUITERIE SUCREE	2,1	1,0	4,2	1,6	0,3	-0,6	4,0
ALIMENTS INFANTILES	1,4	13,1	-6,5	3,6	-10,3	10,2	4,3
PRODUITS APERITIFS	1,8	1,1	5,1	-3,4	-0,4	4,7	5,5
PATISSERIE INDUSTRIELLE	2,0	1,3	0,2	3,3	-1,0	-2,0	1,2
CONSERVE DE POISSON	1,7	6,7	8,2	3,1	1,9	3,5	6,2
LIQUIDES	**12,7**	**3,5**	**2,0**	**0,2**	**-5,3**	**3,3**	**7,7**
BRSA	4,7	2,9	3,9	2,9	2,6	0,0	1,2
ALCOOLS	3,8	6,3	5,1	2,9	2,6	3,2	2,4
BIERES ET CIDRES	1,8	0,8	2,2	-0,9	-1,5	1,8	3,8
EAUX	2,5	2,8	-6,2	-1,2	-9,9	4,0	4,2
ENTRETIEN	8,7	0,4	-0,9	-0,9	-4,0	1,9	3,6
DROGUERIE	1,1	2,9	-2,6	5,7	-5,0	-2,1	2,8
TOTAL NETTOYANTS	1,4	5,1	-0,4	0,9	-3,4	4,6	3,4
PAPIER	3,3	-0,7	-0,4	-0,2	-2,3	-0,4	2,2
ARTICLES MENAGERS	1,0	2,2	0,4	3,0	0,7	-0,5	0,2
ENTRETIEN DU LINGE	2,0	-2,9	-1,9	-9,0	-9,1	7,1	8,0
HYGIENE BEAUTE	**10,3**	**-3,6**	**-4,3**	**-2,5**	**-1,4**	**-0,8**	**-0,5**
CAPILLAIRES	1,5	-2,8	-3,8	2,3	-2,8	-5,0	-1,1
HYGIENE CORPORELLE	4,2	-0,5	-5,8	0,4	-4,8	-0,4	-0,6
SOINS ET BEAUTE	3,7	-6,6	-3,3	-7,1	-2,6	0,5	-0,7
PARAPHARMACIE	1,0	-5,7	-2,4	-2,9	-1,0	-3,0	-1,5
PRODUITS FRAIS LS	**37,8**	**-0,4**	**1,8**	**0,7**	**0,5**	**-0,8**	**1,4**
ULTRA FRAIS	6,7	-4,6	-0,9	-0,7	-1,0	-3,7	0,3
BEURRE OEUFS LAIT	5,5	-4,7	2,2	-1,3	-0,1	-3,1	2,4
SURGELES	7,9	0,1	0,8	-1,8	-0,1	2,2	1,0
CHARCUTERIE LS	5,7	4,5	4,6	3,4	2,9	1,1	1,7
TRAITEUR LS	4,7	0,3	0,0	0,1	-1,3	0,4	1,3
FROMAGES LS	6,0	1,3	4,4	3,0	2,3	-1,6	2,1
SAURISSERIE ET POISSONS	1,4	8,0	4,0	10,1	2,2	-1,9	1,8

*** PGC : produits de grande consommation - BRSA : boissons rafraîchissantes sans alcool - FLS : frais libre service (produits frais préemballés)**

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Dominique de Gramont – Editeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36, fax 01 45 89 78 74, jwa@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétariat de rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (01 39 72 20 28, ividalie@orange.fr)

Imprimé par : Imprimerie A. Mouquet, 2 rue Jean-Moulin, 93350 Le Bourget (tél 01 48 36 08 54) – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial

